

اتخاذ القرار في المنظومة التربوية Decision making in the educational system

اعداد

عبدالله بن سعيد بن محمد الكعبي
سلطنة عمان. وزارة التربية والتعليم
Alkaabi1988@gmail.com

إشراف

د. عبدالمجيد محمد الدبا
الجامعة الإسلامية العالمية ماليزيا
drmajid@iium.edu.my

Abstract:

Decision-making is one of the important pillars in management science, but some management scholars consider decision-making to be the basic work of management, and their preoccupation. In addition, because it is at the heart of the administrative work to make decisions and decide on the affairs of the institution, and who will do this work, when and how? In this article, the researcher is exposed to decision-making, where he will navigate its basic aspects such as definition, concept, characteristics, the difference between decision-making and decision-making, in

addition to behavioral and psychological decision-making theories and the differentiation between them and the problems facing decision-making in the group. Because of the rapid developments and the successive and steady changes in the educational system, the decision-making process shows its central importance in raising the efficiency, continuity and success of the institution, and this article came to stand on this important aspect in the success and management of institutions.

ملخص:

يعتبر اتخاذ القرار من الركائز المهمة في علم الإدارة، بل يعتبر بعض علماء الإدارة أن اتخاذ القرار هو العمل الأساسي للإدارة، وشغلهم الشاغل. ولأن من صميم عمل الإداري اتخاذ القرار والفصل في أمور المؤسسة، ومن سيقوم بهذا العمل ومتى وكيف؟ وفي هذا المقال يتعرض الباحث إلى اتخاذ القرار حيث سيبحر في جوانبه الأساسية مثل التعريف والمفهوم والخصائص، والفرق بين اتخاذ القرار وصنع القرار، بالإضافة إلى نظريات اتخاذ القرار السلوكية والنفسية والتفريق بينهما والإشكاليات التي تواجه اتخاذ القرار في الجماعة.

وكنتيجة للتطورات المتسارعة والتغيرات المتلاحقة والمطرودة في المنظومة التربوية، تظهر لعملية اتخاذ القرار أهميته المركزية في رفع كفاءة المؤسسة واستمراريتها ونجاحها، وجاء هذا المقال للوقوف على هذا الجانب المهم في نجاح المؤسسات وإدارتها.

الكلمات المفتاحية: اتخاذ القرار، صنع القرار، المدير، المنظومة التربوية.

مقدمة

تطورت المنظومة التربوية بشكل مطرد في السنوات الأخيرة، وأصبحت تدار بطريقة جماعية بين الأفراد والمديرين، وعلى مستوى المدارس يتم اتخاذ الكثير من القرارات اليومية تبعاً للموقف التعليمي الذي يحدث. بعض القرارات تكون صادرة من جهات عليا مثل الوزارة أو المديرية العامة للتربية والتعليم، وبعضها يتم اتخاذه من قبل مدير المدرسة متشاركاً مع أعضاء الهيئتين الإدارية والتدريسية، ولأن اتخاذ القرار من الأمور المهمة التي تقوم عليها المنظومة التربوية فلا بد من دراستها دراسة جيدة، وأن يكون المجتمع المدرسي على وعي تام بعناصر اتخاذ القرار وأنواعه والوقت المناسب لاتخاذه. وعليه جاء هذا المقال للتركيز على اتخاذ القرار والتعريف به وإظهار أهميته في الموقف التعليمي.

مشكلة الدراسة:

من خلال متابعة الكاتب ومراجعتة للبحوث والدراسات التي صدرت في الوطن العربي عامة وسلطنة عمان خاصة، فقد تلاحظ لديه عدم التركيز على اتخاذ القرار كدراسة أساسية مستفيضة بل غالباً ما يكون اتخاذ القرار عاملاً وسيطاً في معظم الدراسات، وقلة هي الدراسات والأبحاث التي يكون فيها اتخاذ القرار كعنصر رئيسي بالرغم من أهميته في المنظومة التربوية وخصوصاً في الإدارة التعليمية، ولكون الكاتب يعمل كمعلم في وزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان فقد تلاحظ لديه أنه يوجد خلط بين مفهوم اتخاذ القرار وصنع القرار بين الكثير من التربويين. ولأن اتخاذ القرار كما ذكرنا سابقاً له أهمية كبيرة في تسيير أمور المنظومة التربوية كما يعتبره بعض علماء التربية أنه جوهر العملية التعليمية لأن الحياة اليومية مليئة بالمواقف التي تتطلب اتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب، جاء هذا المقال للإجابة على سؤالين رئيسيين هما:

1. هل يوجد فرق بين مصطلح اتخاذ القرار وصنع القرار؟
2. هل توجد معوقات لاتخاذ القرار في المنظومة التربوية الجماعية؟
3. ماهي الحاجة لمعرفة خطوات اتخاذ القرار؟

منهج الدراسة:

سيتبع الكاتب المنهج الوصفي في هذا المقال حيث تعد البحوث الوصفية من أكثر البحوث انتشاراً في ميدان التربية، حيث يهتم الباحثون في مجال الإدارة بدراسة كثير من الظواهر والمشكلات الإدارية، اعتماداً على جمع المعلومات وتحليلها وتفسيرها.

الإطار النظري:

اتخاذ القرار (Decision making)

1 مفهوم اتخاذ القرار وظهوره (The concept of decision-making and its emergence)

ذكر (عبدون) المذكور في (رزان ثقلاً، 2016) أن اتخاذ القرار ظهر نتيجة لاتحاد نظرية القرار والأساليب الكمية مثل الإحصائية والاستدلال التي انتجت فيما بعد نماذج صنع القرار ونظرياته، ويعتقد عبدون أن بدايات اتخاذ القرار تاريخاً قد نشأت من هنا وأن الاداة المناسبة لقياس القرارات هي الاستبانة خصوصاً في مجال الأعمال.

وبعد ذلك ظهرت نماذج عديدة مثل النماذج الرياضية ونماذج الجماعات والحياة الشخصية وغيرها. وقد أهتم علماء الإدارة وعلم النفس باتخاذ القرار وذلك لأن عملية اتخاذ القرار ترتبط ارتباطاً وثيقاً بحياة الإنسان اليومية والوظيفية.

كما يعتبرها بعض العلماء من ضمن استراتيجيات التفكير المركبة لأنها تحتاج إلى مهارات تفكير عليا كالتحليل والتقويم والاستنباط وغيرها. وينطوي اتخاذ القرار وجود بدائل متعددة بهدف المفاضلة بينها واختيار الأفضل والأنسب. (ابوعيد، 2016)

ويرى الباحث أن عملية اتخاذ القرار بدأت منذ نشأة الحياة وبداية ظهور الإنسان على كوكب الأرض وذلك لحاجة الإنسان الى اتخاذ القرار في جميع مراحل حياته وجوانبها المتعددة الصحية والعلمية والاقتصادية والاسرية وغيرها.

فلو رجعنا لقصة ابني آدم قابيل وهابيل لرأينا ان القرار الذي تم اتخاذه في مسألة التفرقة بينهما قرار كبير ادى الى نتيجة دامية ندم عليها الفاعل.

تعريف القرار واتخاذ القرار: (Definition of decision and decision making)

هو عملية فكرية وعقلية يسعى الفرد من ورائها إلى انتقاء بديل من مجموعة بدائل لحل مشكلة ما (الهدهود، 1996).

وعرفه (جور، 1999) بأنه الوقوف على رأي بعينه يمكن لنتخذه تنفيذه. حيث يتفق تعريف جور عند تعريف (عياش، 2009) اختيار رشيد من بين عدة بدائل متاحة ومرتبطة بالمشكلة مع من سيسهم في تحقيق أهداف التقييم.

وهو عملية تفكيرية مركبة تهدف إلى اختيار أفضل البدائل المتاحة للفرد في موقف معين من أجل الوصول إلى الهدف المرجو (جروان، 2009).

ويعرفها بشكل أوسع (عزاب، 2008) بأنها نشاط ذهني فكري موضوعي يسعى إلى اختيار البدائل الأنسب للمشكلة على أساس مجموعة من الخطوات العلمية المتلاحقة التي يستخدمها متخذ القرار إلى اتخاذ القرار المناسب.

ويرى (بارنر) المذكور في (ياغي، 2005) انها اختيار بديل من بين اثنين او أكثر من البدائل المتاحة لتحقيق هدف معين مع وجود النية نحو التحرك لتحقيق غاية مرغوبة.

ويرى (sing, 2000) بانها عملية يتم من خلالها اختيار بديل من بين عدة بدائل في موقف معين.

أما تعريف اتخاذ القرار في قاموس علم الاجتماع ((مصطلح يدل على عملية دينامية تسود بين كافة المشاركين في اختيار السياسة الملائمة))

وفي قاموس العلوم السياسية تم تعريفه على أنه عملية تم من خلالها تحديد المشكلات والوصول إلى بدائل للفصل بينها واختبار هذه البدائل (فياض 2015).

ويعرفه الباحث على انه خطوات يتخذها الشخص من أجل المفاضلة والمقارنة بين مجموعة بدائل وذلك بهدف اتخاذ الأنسب له بناء على مجموعة من العوامل والاختبارات.

الفرق بين صنع القرار واتخاذ القرار: (The difference between decision-making and decision-process)

تسمى عملية القرار باللغة الإنجليزية (decision progress) وتشير الأدبيات إلى أن صنع القرار واتخاذ عبارة عن مرحلة واحدة ولكنها تمر عبر عدة خطوات.

أولاً: عملية صنع القرار وتعني العملية التي يمر بها القرار في مراحل متعددة حيث تبدأ بتحليل المشكلة وتنتهي بحلها ومعالجتها وهذا يعني اشتراك مجموعة من الإدارات والأفراد في هذه العملية من أجل الوصول إلى الحل المناسب للمشكلة.

ويشير (هوانه) إلى أن عملية صنع القرار تتدخل فيها جوانب نفسية واقتصادية واجتماعية وثقافية، كما تشمل اعتبارات عديدة يجب أن يراعيها متخذ القرار نفسه.

ثانياً: عملية اتخاذ القرار: وتعد هذه المرحلة الأهم في مراحل صنع القرار وهي ليست بديلاً عن صنع القرار وتسمى بالمرحلة النهائية لعملية صنع القرار وتبرز فيها المعلومات والأفكار والحلول التي تم التوصل إليها. (أبو مسامح 2016)

وكما يشير (الطخيس) بأنها عملية ميكانيكية تتضمن مراحل مختلفة وتحتوي على تفاعلات متعددة تبدأ من مرحلة التصميم وتنتهي باتخاذ القرار وفي كل مرحلة يكون هناك اختيار حذر ودقيق.

وعند (الخرائشة) هي مجموعة خطوات واجراءات متتابعة تبدأ بتحديد المشكلة وتنتهي باتخاذ القرار.

والقرار هو عملية ذهنية تتطلب قدراً كبيراً من التصور والمبادأة للتمكن من اختيار بدائل متاحة تحقق الهدف في أقصر وقت ممكن وبأقل تكلفة. (رزان تقلا 2016)

ومما سبق نلخص أن القرار هو عبارة عن عملية تتم إما فردية وإما اجتماعية من أجل اختيار بديل ما أو الوصول إلى حل معين بهدف إنهاء مشكلة معينة.

خصائص عملية صنع واتخاذ القرار: (Features of decision making process)

وتتمثل خصائص عملية صنع القرار في الآتي:

- أنها عملية مستمرة بمعنى أن العملية لا تنتهي بمجرد اختيار البدائل وإنما تستمر إلى مرحلة التنفيذ.
- عملية تتصف بالعمومية والشمولية حيث أن القرارات تشمل جميع أجزاء المؤسسة.
- عملية تعتمد على العقلانية والرشد ولا يمكن اتخاذها في مرحلة السرعة والعجلة.
- عملية مرنة بحيث يمكن إعادة البت في القرار وإعادة صياغته في حالة عدم ملائمته لحل المشكلة.
- عملية معقدة وصعبة لأنها تتضمن نشاطات متعددة وقدرات ومهارات للتوصل إلى الحل.
- تتكون من عناصر أساسية (صنع القرار، اتخاذ القرار، الأهداف، المعلومات، التنبؤ، البدائل، القيود). (الراشدي 2017)

مقومات القرار الفعال: (Elements of effective decision)

تطرق الحريري المذكور في (نسرين حسيني، 2016) إلى عدة مقومات مهمة لكي يكون القرار فعالاً وهي كالتالي:

1. أن يكون القرار قابلاً للتصدي للمفاهيم الفكرية والاستراتيجية.
2. أن يكون القرار قابلاً للتنفيذ ويتم اخذ ذلك في الحسبان عند اتخاذ القرار.
3. وجود بيئة عمل مناسبة.
4. وضوح أهداف العمل والمهام والمسؤوليات لجميع أفراد الطاقم.
5. استخدام أسلوب علمي في اتخاذ القرار.
6. اختيار البدائل المناسبة وغرلة أفضل الحلول.

7. إشراك المرؤوسين والعاملين في اتخاذ القرار مما يساعد على توليد أفكار متنوعة ويزيد من التزام المشاركين بالقرار.
8. العقلانية وضبط النفس عند اتخاذ القرار.
9. الإحاطة بجميع الجزئيات في المشكلة.
10. الابتعاد عن المصالح الشخصية.

ومن الملاحظ أن من أفضل مقومات اتخاذ قرار فعال هو مشاركة جميع العاملين بالمؤسسة في اتخاذ القرار واستخدام الطرح العلمي البناء ودراسة المشكلة بصورة متعمقة حتى يكون القرار فعالا ويؤتي بثماره في المؤسسة.

نظريات اتخاذ القرار: (Decision making theories)

توجد العديد من النظريات التي ذكرت في علم النفس والتي تختص باتخاذ القرار ولعلنا نتطرق إلى بعضها في هذا المبحث:

النظرية النفسية في اتخاذ القرار:

وضعت هذه النظرية عام 1982 من قبل العالمان (هاريسون وبرامسون) المذكورين في (رزان تقلا، 2016) وتقوم هذه النظرية بالكشف عن ارتباط سلوك الفرد أثناء قيامه باتخاذ قرار ما.

كما تشرح هذه النظرية انماط التفكير لدى الفرد ودورها في اتخاذ القرار وتقسّم فيها الانماط إلى (النمط التركيبي والنمط المثالي والنمط العلمي والنمط التحليلي والنمط الواقعي).

النظرية السلوكية في اتخاذ القرار:

والتي تنقسم بدورها إلى ثلاثة أقسام هي (العقلانية والعقلانية المحدودة والمباراة) أما العقلانية فرائداها (بيرو وفايول) الذين اتفقا على أنه ينبغي على متخذ القرار ان يسعى جاهدا لكي يصل إلى الحل الأمثل لتحقيق أكبر منفعة له. كما يجب ان يتبع متخذ القرار حسب النظرية العقلانية خطوات معينة ومتتابعة من بداية ظهور المشكلة وحتى التوصل إلى الحل المناسب لها.

ولكن مع الأسف ينسب لهذه النظرية عيوباً وضعفاً وذلك لأنها أهملت عمليات الدراسة وجمع المعلومات الأساسية حول المشكلة كما أنها أهملت البيئة المحيطة والمؤثرات التي حولها.

وكما ذكر في (الساعد وعلي) أن هذه النظرية أهملت أهمية العوامل النفسية والأخلاقية والقيم والنظريات الشخصية في اتخاذ القرار. (طعمه 2006)

أما بالنسبة للعقلانية المحدودة والتي يعتبر (سايمون) أهم روادها حيث قامت على غرار النظرية العقلانية خصوصا فكرة ان العقلانية الكاملة من غير الممكن أن تتفق مع العقل كليا وذلك بسبب أن قدرات الإنسان محدودة لاسيما العقل. وعلى متخذ القرار أن يراعي الضغوط البيئية والحاجات الشخصية التي تحقق له مستوى مقبول من الرضا والإشباع.

وبشكل عام فهذه النظرية تتطرق إلى أن قدرات الإنسان لا تزال محدودة في جمع وتحليل البيانات وعلى مستوى القرار يجب أن يرضى متخذه بالبدايل المطروحة التي قد تحقق له مستوى مقبولا من الرضى عن القرار نفسه.

وتأتي في المرتبة الثالثة نظرية (المباراة) والتي ذكرها (مشرفي المذكور في تقلا، 2016) أن هذه النظرية تعرف من اسمها فهي عبارة عن مباراة بين طرفين رئيسيين يسعى كل طرف فيها إلى تقليل خسارته ورفع مصالحه وفقا لإجراءات وقواعد محددة ومتكاملة.

وعليه يجب أن يكون متخذ القرار (المنافس) حذرا من الأطراف الأخرى بحيث يحاول قدر الإمكان الحصول على أقل الأرباح في اتخاذ القرار وتعد هذه النظرية من النظريات الحديثة في اتخاذ القرار. (رزان تقلا، 2016)

واستقراء لما سبق يمكن القول أن اتخاذ القرار يجب أن يواكب إحدى النظريات المدروسة التي ذكرت انفا وذلك حتى يكون القرار المتخذ له قيمة وله أهمية تكمن في النتائج المترتبة على ذلك، كما يرى الباحث أن لكل نظرية من النظريات التي ذكرت اعلاه جوانب مشرقة وأخرى مظلمة بمعنى انها تصلح لموضع ولا تصلح لآخر وهكذا.

العوامل المؤثرة في اتخاذ القرار: (Factors affecting decision-making)

لقد ذكر (الطويل المذكور في تقلا 2016) مجموعة من العوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرار لعلنا نوجزها في الآتي:

اولا العوامل الإنسانية: وهذه العوامل تساعد متخذ القرار في اختيار البدائل المناسبة للوصول إلى الحل السريع نتيجة ما لديها من خبرة مسبقة أو لتفردا بالسلطة وتحمل مسؤولية اتخاذ هذا القرار او حتى لأنه من مسؤوليتها ومهام عملها المشاركة في اتخاذ القرار وتقديم النصح والمشورة ومنها على سبيل الذكر (المدير المباشر وقدراته، مساعدو المدير، المستشارين ومجموعة من المرؤوسين).

ثانيا: العوامل التنظيمية: والتي تتمثل في قانون المؤسسة والهيكل التنظيمي والاتصالات الإدارية ونوع المشكلة وحجمها.

ثالثا: العوامل البيئية: وهي العوامل التي تؤثر في اتخاذ القرار عند مراعاة البيئة المحيطة مثل الواقع المعيشي والواقع الاقتصادي والمصالح العامة للدولة.

وحدد آخرون عوامل كثيرة تؤثر في اتخاذ القرار مثل:

- الأساس الذي يقوم عليه القرار.

- الوسط المحيط بمتخذ القرار.
- النواحي الأيدلوجية والسيكولوجية.
- الوقت.
- مشاركة المعنيين في اتخاذ القرار.
- مدى المام القائد بعمله.
- درجة وضوح المشكلة.
- المنهجية المتبعة في اتخاذ القرار.

ومن الملاحظ أن هناك العديد من العوامل التي تؤثر بشكل مباشر وغير مباشر في عملية اتخاذ القرار مثل:

- الاصدقاء من خارج المؤسسة.
- طبيعة متخذ القرار (شخصية ضعيفة- شخصية حازمة).
- النافذون في المؤسسة.
- الظروف المؤقتة التي تصاحب فترة اتخاذ القرار.
- طبيعة العاملين بالمؤسسة.
- العلاقات التي ترتبط القائد بمروسيه.
- السلطات العليا والجهات التشريعية.
- القانون والنظام.

أساليب اتخاذ القرار: (Decision-making methods)

يقع على عاتق متخذ القرار مسؤولية كبيرة في تنفيذه من أجل إنجاحه واثبات صحة هذا القرار، ولهذا نجد أن متخذ القرار يتصرف بحذر ونشاط عند اتخاذ القرار وقد ذكر (فريدمان) المذكور في (فياض 2015) أن عملية القرار تزودنا بمرحلتين أساسيتين هما:

- مرحلة التفتيش والبحث عن المعلومات.
- مرحلة اختيار البديل المناسب.

وبناء على هاتين المرحلتين المذكورتين اعلاه يمكن ان نصنف اساليب اتخاذ القرار على بعدين هما:

البعد الأول: التفكير بعمق ويسمى بـ(التروي) ويعني استخدام العقل بشكل دقيق للتوصل إلى حل للمشكلة بثلاث طرق هي (التفكير المنخفض والتفكير المتوسط والتفكير المرتفع).

ونقصد بالتفكير المنخفض الاهتمام القليل بالمشكلة، والتفكير المتوسط يقصد به التفكير السطحي والاعتماد على الآخرين اما التفكير المرتفع فيقصد به التفكير الجدي لفهم المشكلة والوصول إلى الحل.

البعد الثاني: الالتزام ويعني الوصول إلى خيار محدد وهدف وتكريس الاهتمام به للوصول إلى النتيجة المرغوبة وهو ينقسم إلى ثلاثة مستويات:

أولاً: الالتزام المنخفض وهي المرحلة التي تسبق اختيار البديل.

ثانياً: الالتزام المتوسط وهي مرحلة اختيار بديل لم يعتمد بعد.

ثالثاً: الالتزام المرتفع وهي مرحلة اختيار بديل واعتماده واتخاذ قرار ثابت.

وبناء على هذه الأبعاد التي ذكرت اعلاه يشير (فريدمان) إلى وجود ثلاثة اساليب لاتخاذ القرار كالتالي:

اولا الاسلوب المتروي: وهو الأسلوب المثالي حيث يتم اتخاذ القرار بعد تفكير عميق يتخلله نوع من المنطق.

ثانيا الاسلوب المتسرع: وهو الأسلوب الأقل فاعلية ويعتمد متخذ القرار على العاطفة والتحليل والشعور وقليل من التركيز. (Yun and Kevin 2015)

وبالتالي يواجه هذا الأسلوب مشاكل في عدم دراسة أسباب المشكلة وبالتالي يكون الحل عادة غير ناجح.

ثالثا الأسلوب المتردد: ويعتبر هذا الأسلوب من الأساليب التي تستخدم التفكير العميق على الرغم من انخفاض مستوى الالتزام وهذا ما يؤدي إلى عدم الثقة عند اتخاذ القرار.

ويرى الباحث أن اساليب اتخاذ القرار التي ذكرت اعلاه تعتمد اعتمادا كبيرا على شخصية القائد فهناك قادة سريعون في اتخاذ القرار واخرون فيهم نوع من البطيء والتأني واخرون لا يحبون تحمل المسؤولية وتبعات القرار المتخذ.

وعليه فإن التأني في اتخاذ القرار لهو أمر ضروري ومطلب غاية في الأهمية خصوصا عندما يكون القرار المتخذ له علاقة بالمؤسسة والافراد والعاملين.

The types of decisions you (should take in a group

هناك عدة حالات يجب أن يتخذ فيها القرار في خضم فريق واحد يجمع قائد المؤسسة بالأفراد للخروج بنتائج تعود على المؤسسة بالخير والنفع ومن هذه الحالات:

1. عندما يكون تأثير هذا القرار على جميع أفراد المجموعة يفضل اشراك الجميع في اتخاذه بضرورة الا يعرض المؤسسة لقصور في المصالح.
2. عندما يكون هذا القرار يخص العملاء ويؤكد على رضاهم ف رضى العميل امر غاية في الأهمية من أجل استمرارية المؤسسة.
3. عندما يكون تأثير هذا القرار يمتد إلى فترة طويلة نسبيا فمن الجيد أن يتخذ القرار وسط إقرار من الجميع.

4. عندما تكون القضية حساسة ويكون من المهم ان يتعرف الأعضاء كيف تم التوصل إلى هذا القرار ولعلنا نذكر من هذه القضايا (قرارات الانضباط والجدولة الزمنية وقرارات التأديب والنقل وغيرها). (هتون مطاوع، 2004)

ويمكننا التوصل إلى أن القرارات الصادرة عن المجموعة تتميز بمجموعة من المميزات الإيجابية نذكر منها:

أولاً: القرارات تعتمد على التفاعل بين الأعضاء وبالتالي نجد نتائج متنوعة نستطيع اختيار المناسب منها للمؤسسة.

ثانياً: تتأثر قرارات المجموعة بالعلاقات الاجتماعية بين المشاركين ونوعية المشكلات المطروحة مما يؤدي إيجاباً إلى اتخاذ قرارات في صالح جميع الأطراف متأثراً بالعلاقات الاجتماعية والشخصية بين الإدارة والأفراد.

ثالثاً: من العادة أن تكون القرارات التي تتخذ في مجموعة أكثر جودة من القرارات الفردية وأكثر مثالية وواقعية.

رابعاً: يمكن تحسين عملية صنع القرارات في المجموعة من خلال زيادة كمية المعلومات اللازمة ونوعها لصناعة القرار وبالتالي فإن زيادة اعداد الأفراد تؤدي الى زيادة المعلومات الصحيحة كون الأفراد يعملون واقعياً في مكان المشكلة أكثر من الإدارة. (Wedny2015)

ويمكننا مما سبق أن نصل إلى نتيجة مهمة وهي أهمية المشاركة في اتخاذ القرارات؛ إذ تعد مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات من الخطوات المهمة التي تسهم في تقدم المؤسسة وتؤثر في رقيها حيث اثبتت الدراسات والبحوث ان مشاركة القرار يؤثر إيجاباً على اداء العامل وفاعليته داخل المؤسسة حيث يشعر الفرد بأهميته داخل مكان العمل وثقة الإدارة في خبراته وامكانياته. ولعل ذلك يتضح جلياً في التجربة اليابانية المسماة بنموذج (Z) الياباني للبروفيسور (وليم أوش).

ويجب اشراك الأفراد في اتخاذ اي قرار تعود نتائجه بصورة مباشرة عليهم حيث يسند الموضوع إلى فريق من الإدارة يقوم باطلاعهم على جميع المستندات حيث نجد عدة بدائل عند مشاركة أكبر عدد من العاملين للوصول الى النتيجة.

وفي اغلب الأحيان نجد أن الأفراد يدركون عمق المشكلة من خلال تجربتهم الشخصية ووجودهم في مكانها الامر الذي يؤدي إلى تقبل القرار واتخاذة بالكيفية المناسبة. (بن داوود العربي مجلة العلوم الانسانية العدد 16 سنة 2014).

الأشكاليات التي تواجه المشاركة في اتخاذ القرار:

(Formalities facing participation in decision-making)

توجد عدة اشكاليات قد تواجه التشارك في اتخاذ قرار ما لحل المشكلة التي قد تطرأ على المؤسسة ومن هذه الاشكاليات:

1. طبيعة المشكلة ونوعها وكنهها.
2. ظروف المشكلة والملابسات التي تمر بها.
3. الوقت المتاح لحل المشكلة.
4. شخصية القائد حيث تتعدد الشخصيات بين القوية والضعيفة والانسحابية وغيرها.
5. كفاءة الافراد ومقدراتهم وخلفياتهم التعليمية والاجتماعية والخبرات التي تعرضوا لها سابقا وكذلك مدة الخدمة في نفس المؤسسة.
6. ثقافة المجتمع المحلي والعرف السائد والعادات والتقاليد.

وبالتالي يمكن ان يقسم حل المشكلات الى مجموعة طرق منها:

الطريقة الأولى: أن يبلغ المدير أو القائد الأفراد عن المشكلة والقرارات التي تم اتخاذها ويوضح الأسباب من وراء اتخاذ هذه القرارات وذلك لإقناع المجموعة وتحفيزهم على قبول القرار وعدم رفضه.

الطريقة الثانية: يطرح القائد أو المدير المشكلة على مسمع الأعضاء والأفراد ثم يناقشهم في مجموعة بدائل هو خطط لها مسبقا واخذ اقتراحاتهم مع انه غير ملزم بأخذ قراراتهم إذا كان مقتنعا بحل معين ولكنه يحاول توجيههم نحو الحل الذي يراه مناسباً بطريقة غير مباشرة.

الطريقة الثالثة: وهي الديمقراطية المطلقة حيث يكون دور المدير توجيهياً فقط حيث يترك المجال للأفراد والأعضاء في اتخاذ القرار المناسب لحل المشكلة. (أبو عيد 2016)

ويعتقد الباحث أن جميع الطرق بها الكثير من الإيجابيات وتصلح لمشكلة دون أخرى فالطريقة الأولى تصلح إذا كانت المشكلة صعبة ومهمة والوقت فيها حاسم ويجب اتخاذ القرار بسرعة فستكون هي الطريقة المناسبة حيث لا يوجد وقت لمشاورة الأفراد.

أما الطريقة الثانية فتصلح إذا كان الوقت متاحاً لمناقشتها لكنها تتعلق بمصير الأفراد أو تمس بعضاً من حوافزهم فهنا يحتاج ان يكون القائد فطنا في إدارة الحوار حيث يرجح كفة مصلحة العمل على مصلحة الأفراد ولكن بطريقة لا تمس كرامتهم ولا تسلبهم حقوقهم.

أما الطريقة الثالثة فهي مناسبة للمشاكل البسيطة التي قد تكون القرارات المتخذة لها ليس له تأثير سلبي مباشر على سير العمل فهنا تكون اريحية لدى القائد في مشاورة الافراد والأخذ برأيهم بغية رضاهم و اشعارهم بأهميتهم داخل المؤسسة. (فياض، 2015)

2.3.12 الطرق المستخدمة في اتخاذ القرارات الجماعية: (methods used to make collective decisions)

توجد عدة اشكاليات في مسألة اتخاذ القرار بشكل جماعي كما تطرقنا اليها سابقا ولذلك قام العلماء والباحثون باستنتاج طرق جديدة لحل هذه الاشكاليات، ومنها ما ذكر عند (نورة فتاش):

1. طريقة المجموعة الأسمية: وفيها يجتمع القائد مع الأفراد على طاولة حوار حيث يقوم الأفراد بأخذ ورقة وقلم وتسجيل مقترحاتهم بعدها تسجل جميع المقترحات على سبورة معدة مسبقا دون ذكر اصحاب المقترحات ثم يتم اختيار أفضل 5 بدائل للتصويت عليها واختيار الأفضل من بينها.

2. طريقة دالفي: وتسمى أيضا بطريقة التقرير حيث لا يجتمع القائد مع الأعضاء دائما وإنما يكتب بإرسال المشكلة على شكل تقرير للأعضاء حيث يقومون بوضع مقترحاتهم وحلولهم وإعادة إرسالها مرة أخرى على شكل تقرير أيضا للقائد حيث يختار القائد من بينها الحل الذي يراه مناسباً للمشكلة ويفعل ذلك عن طريق نشر تقرير جديد.
3. طريقة عصف الأفكار: وهي الطريقة التي يقوم فيها الأفراد بطرح جميع أفكارهم حول المشكلة ثم يقوم القائد بتسجيلها ومناقشتها ثم اعتماد الأفكار التي صمدت لحل المشكلة.

ويضيف الباحث انه من الممكن أيضا استخدام طريقة المسابقة ووضع جائزة معينة لصاحب الفكرة التي قد تسهم في حل المشكلة بحيث انها تقلل من تكاليف المؤسسة وتحل المشكلة في نفس الوقت حيث تطرح المسابقة وتؤطر بإطار زمني قياسي وهنا سيتنافس الأعضاء للبحث عن مشكلة اقل تكاليفا وأكثر فعالية ويجب عدم الاستهانة بالأعضاء فهم الأقرب الى المشكلة وطريقة حلها. (أبو مسامح 2016).

الخاتمة:

إن عملية اتخاذ القرار من الجوانب الأساسية في المنظومة التربوية والتي تبرز مدى نجاح وكفاءة المؤسسة التعليمية، فالقرارات الصادرة هي المرآة التي تعكس عمل المؤسسة التربوية في المجتمع المحلي، يتخذ الأفراد مواقفهم سلبية أو إيجابية ويضعون حكما مناسباً للجودة، حسب الاتجاه الذي تسلكه هذه المؤسسة من خلال القرارات التي يتم اتخاذها من قبل القادة، وعليه فمن الأهمية بمكان ان يكون مديري المدارس وأعضاء الهيئة التدريسية على وعي تام بمراحل وأسس اتخاذ القرار الناجح.

وخلص المقال بتوصيات أهمها:

- تقوم وزارة التربية والتعليم بوضع خطة لبرامج ومشاكل ودورات تدريبية لتعريف مديري المدارس والطاقم التعليمي بأهمية اتخاذ القرارات والأساسيات المتبعة في اتخاذها للخروج بمحصلة ثقافية قوية حول اتخاذ القرار.
- الاستمرار في البحوث التربوية التي تعنى وتركز على موضوع اتخاذ القرار وعلاقته القوية بالمنظومة التربوية.
- مراعاة الظروف الداخلية والخارجية للمؤسسات التعليمية عند اتخاذ قرارات من قبل الجهات العليا كالوزارة والمديرية.
- الاستفادة من أصحاب الخبرات عند اتخاذ القرارات الإدارية المصيرية والمهمة.
- مشاركة أعضاء الهيئة التدريسية في كافة القرارات كونهم أهل الخبرة، وأهل مكة أدرى بشعابها.

المراجع العربية:

- طعمة، أمل (2006). اتخاذ القرار والسلوك القيادي. عمان، الأردن، داربيبيو للنشر والتوزيع.
- ابوعيد، هيام (2016). دور القيادة التحويلية في اتخاذ القرار، رسالة ماجستير، جامعة عمان العربية، الأردن.
- فياض، عدي (2015). درجة ممارسة العمادات والدوائر الإدارية بالجامعة الإسلامية لإدارة المعرفة وعلاقتها بمستوى فاعلية اتخاذ القرار لديها، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة.
- ابومسامح، حامد (2016). درجة تطبيق الجامعات الفلسطينية لأبعاد بطاقة الأداء المتوازن وعلاقتها بتحسين اتخاذ القرارات الإدارية، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة.
- الراشدي، أحمد (2017). النضج المهني وعلاقته بمهارة اتخاذ القرار المهني لدى طلبة الصف العاشر في محافظة شمال الشرقية بسلطنة عمان، رسالة ماجستير، جامعة نزوى، سلطنة عمان.
- مطاوع، هتون (2003). إعادة هيكلة عملية اتخاذ القرار في جامعة أم القرى بمكة المكرمة في ظل القيادة الجماعية. أطروحة ماجستير، جامعة أم القرى، السعودية.
- تقلا، رزان (2016) درجة ممارسة القيادة التشاركية من قبل رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة دمشق ودورها في فاعلية اتخاذ القرارات من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية، رسالة ماجستير، جامعة دمشق:سوريا.

المراجع الأجنبية:

Yun, K., and Kevin, R. (2015). Resilience and Decision Making Strategies of Career Decision Difficulties. National Careers .(Development Association, Vol, (63

Wendy, S. (2015). Dynamic Decision Making: A model of Senior Leaders Managing Strategic Paradoxes. Academy of Managing .Journal, Vol, (101) page 58-89